

从战略规划看物流企业的绩效评价和内部控制

文/程旭阳

一、物流绩效评价

物流企业绩效评价是对物流业绩和效率的一种事后的评估与度量以及事前的控制与指导，从而判断是否完成了预定的任务、完成的水平、取得的效益和所付出的代价。

目前，物流绩效评价的内容定义还很不完善，缺乏系统性。实际上物流绩效评价，在概念上需要以物流服务，以及经济方面（财务评价），如从物流、商流与资金流相结合的角度建立相应的财务指标评价体系。

构架物流企业绩效评价体系是一项复杂的系统工程，简单的指标组合并不能正确反映物流企业的绩效水平，必须采用合理的体系架构。合理的体系架构应该能够对物流企业绩效做出系统的绩效评价，应当从定量和定性两个角度建立绩效评价体系。张铎等人指出：物流系统评价指标多且划分为不同层次和有些指标难以精确量化，因此采用综合评价方法对物流系统进行了评价和建立了评价模型，但这仅仅是理论方面的研究。在定量评价方面，孙宏岭等人提出一种以功效系数法为主、以综合分析判断法为辅的评价方法。功效系数法通过功效函数转化为可以度量的评价分数，再对各项指标的单项评价分数进行加总，求得综合评价分数。

物流企业的评价，实际上是物流企业生存能力的评价，进一步是物流企业发展能力的评价。因此，物流企业一般是站在接受物流服务的客户的位置上，对总体物流活动做出评价。对总体物流活动，物流企业必须做出自己的内部评价，以做到心中有数。包括对物流各环节如运输、仓储、加工、包装等进行评价，根据评价才可以确认对客户的服务水平、服务能力和满足服务客户要求的最大限度，做到既不失去客户，又不因为过分满足客户的要求而损害企业的利益。评价是建立在基本业务绩效评价的基础之上的，以此为基础，进行投入产出分析，从而可以确认系统总体的能力、水平和有效性。

二、绩效评价与管理控制分析

绩效评价作为现代物流企业管理控制的一个重要环节，还在于对管理者的内部控制结果进行评价，其根本目标是衡量各级管理者的战略实施控制活动的效果和效率，要设计一个科学合理的内部管理绩效评价系统，不仅要考虑系统要素本身的和谐性，还需要考虑绩效评价系统本身与内部控制其他组成部分之间的协调性。以绩效评价为核心，以价值管理为基础的内部控制绩效评价系统设计的整合框架，使内部管理绩效评价系统能够与战略控制以及其他内部控制子系统形成一种整合机制。

内部控制系统的本质是作为管理者要确保对企业资源有效利用以实现组织目标的一种组织系统，因此，内部控制的实质就是绩效评价。从物流企业存在意义角度出发，一个完整的内部控制系统应该由战略规划、信息与沟通、绩效评价和激励等四个子系统构成，其中绩效评价是管理控制系统的核心。基于此，要以绩效评价为核心进行系统整合，需要解决以下五个问题：第一，一个物流企业的组织目标是什么；第二，为了实现组织目标，应该采取什么战略，为了实现战略应该如何进行规划；第三，战略目标和战略规划如何落实到年度的经营活动，如何对战略目标和战略规划的实施进行评价和控制；第四，管理者实现这些绩效评价目标将获得什么报酬，如果没有达到绩效评价目标应该受到什么处罚；第五，组织应该如何从绩效评价产生的信息中把握学习和改进的机会。

三、内部控制与物流企业战略规划

一般企业进行战略管理必须遵循适应环境、全过程管理、整体最优、全员参与和反馈修正等原则。而物流企业的发展战略必须以客户的物流战略调整为依据。物流企业的发展战略是根据物流企业面对的市场环境变化，在战略层面上适应目标客户的物流服务要求，为客户提供增值的物流服务，并建立长期合作关系，从而扩大自己的市场份额。当前我国物流企业的主要任务就是培养企业的核心竞争力，有效整合企业内外部资源，形成企业核心产品与服务，并使之向企业内外部进行有效扩散，带动其他专长的发展。尤其是对于起步不久的我国物流企业来说，其核心竞争力的形成和提升是一个较为漫长的过程，因此企业首先要做的就是加强自身的内部控制，并且要从战略的层次考虑，以战略思想为指导，同时兼顾企业实际的经营管理活动。

因此，考虑两方面因素，需要对物流企业战略规划目标进行进一步的分解和落实，转变为单一经营年度的战略规划。战略规划是战略规划的分解，是战略规划得以实施的保证。公司目标和战略规划决定了整个绩效评价系统的评价目标，而公司战略规划则进一步决定了绩效评价指标的内容和绩效评价标准的水平。如果没有公司战略，物流企业绩效评价的选择和绩效评价标准的制定

就会失去基础。

战略计划从内容上看是对影响战略实现的关键成功因素的进一步的细化和落实，因此是与整个物流企业的战略目标和战略规划紧密结合在一起的。

从以上的分析可以看出，组织目标需要通过战略规划和战略计划的制定和细化来分解，战略计划决定了物流企业业绩评价系统的要素内容，也就是组织目标的衡量和反映需要通过业绩评价系统来体现。战略规划和战略计划的最终通过良好内部控制系统来贯彻和实施。综合考虑绩效评价、内部控制与物流企业战略计划三方面，对加强和提高物流企业的经营管理水平，提高物流企业效益有着积极的作用及意义。

（作者系北京联合大学生物化学工程学院财务管理教研室主任）

相关链接

浅析可持续发展战略中的工业产品绿色设计问题
浅论两岸经济文化发展的相关政策和策略问题
从战略计划看物流企业的绩效评价和内部控制
论“党管人才”战略下的西部人才工作创新
对我国国库集中支付制度的思考
现实中企业的战略是怎样形成的
论便利店的市场发展策略
产业集群化是中部经济崛起的战略选择
南通产学研合作的现状、问题及发展对策

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心